

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LAS DOCENTES  
DEL NIVEL DE PREESCOLAR DEL GIMNASIO CAMPESTRE CRISTIANO

DIANA JACKELINE LEIVA MELO

RICHARD JOHN LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
PROYECTO DE GRADO  
Chía, Cundinamarca  
2014

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LAS DOCENTES  
DEL NIVEL DE PREESCOLAR DEL GIMNASIO CAMPESTRE CRISTIANO

Estudiante

DIANA JACKELINE LEIVA MELO

Trabajo de grado para obtener el título de  
Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

RICHARD JOHN LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
Chía, Cundinamarca  
2014

## Contenido

	Pág.
Introducción	10
<b>1. Problema de Investigación</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contexto Institucional</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Determinación del Objeto de Investigación</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Descripción y Formulación del problema</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Justificación</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Objetivos</b>	<b>18</b>
<b>1.5.1 General</b>	<b>18</b>
<b>1.5.2 Específicos</b>	<b>18</b>
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Concepto de Equipo</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Concepto de trabajo en equipo</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Dificultades para el trabajo en equipo</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Efectividad del trabajo en equipo</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Motivación en el trabajo</b>	<b>29</b>
<b>2.6 La comunicación</b>	<b>30</b>
<b>2.6.1 Comunicación Organizacional</b>	<b>32</b>
<b>2.7 Administración del tiempo</b>	<b>33</b>
<b>2.7.1 Elementos básicos para la administración del tiempo</b>	<b>34</b>
<b>2.8 Clima Laboral y Relaciones Interpersonales</b>	<b>35</b>
<b>2.9 Liderazgo</b>	<b>36</b>

<b>2.9.1</b>	<b>Características de un líder</b>	<b>36</b>
<b>2.10</b>	<b>Bienestar Laboral</b>	<b>38</b>
<b>2.11</b>	<b>Estrategias de Gestión</b>	<b>39</b>
<b>3.</b>	<b>Diseño Metodológico</b>	<b>40</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>40</b>
<b>3.2</b>	<b>Conformación del Grupo de Trabajo</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Exploración y Preparación del Campo de Acción</b>	<b>42</b>
<b>3.4</b>	<b>Población y Muestra</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información</b>	<b>43</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnicas de Análisis de Información</b>	<b>45</b>
<b>3.7</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>59</b>
<b>4.</b>	<b>Ejecución e Intervención</b>	<b>64</b>
<b>5.</b>	<b>Proyecciones</b>	<b>67</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>68</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>71</b>

**Lista de figuras**

	Pág.
Figura 1. La Institución fomenta el trabajo en equipo	47
Figura 2. El trabajo en equipo como una estrategia de participación	48
Figura 3. El trabajo en equipo se aplica en las prácticas pedagógicas	49
Figura 4. Disposición de tiempo y espacios para trabajar en equipo	50
Figura 5. Factores que afectan el trabajo en equipo	51
Figura 6. Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo propuestas por la Investigadora	63
Figura 7. Grupo Docente Colegio Campestre Cristiano	65

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Habilidades Intrapersonales	55
Tabla 2. Habilidades Interpersonales	56
Tabla 3. Habilidades para la Vida	56
Tabla 4. Estilos de Comunicación Interpersonal	57
Tabla 5. Preferencias de Interacción en Equipo	57
Tabla 6. Habilidades de Planeación	58

**Lista de anexos**

	Pág.
Anexo 1. Encuesta Exploratoria	74
Anexo 2. Guía Grupo Focal	75
Anexo 3. Entrevista Exploratoria	76

## **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es enunciar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. Dicha investigación se realizó en dos momentos; en el primero se hizo un diagnóstico de cómo las docentes del nivel de preescolar estaban trabajando en equipo y en el segundo se precisó la situación problemática definida a partir de los resultados obtenidos de los tres instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información, los cuales se analizaron de forma descriptiva.

Con base en lo anterior, se enunciaron dichas estrategias, dando así respuesta a la pregunta planteada inicialmente, las cuales quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura.

Palabras Claves: Equipo, Dificultades, Efectividad, Comunicación, Administración del Tiempo.



### **Abstrac**

The objective of this research is to enunciate some strategies that reinforce the preschool teachers' team work from Gimnasio Campestre Cristiano. That research was developed in two moments, on the first one it was made a diagnostic of how the teachers at the preschool were working by teams and in the second one, it was necessary to pin down the problematical situation, it was defined by taking into a count the results gathered from the three instruments used in the data collection. Those instruments were analyzed in a descriptive way.

Based on the previous information, the suggested strategies were enunciated, giving with those ones the answer to the question proposed at the beginning; those strategies were proposed in order that the school makes the decision to apply them in the future.

Clue Words: Teams, difficulties, effectiveness, communication, time management.

## **Introducción**

El trabajo en equipo existe desde el momento mismo en que el ser humano comenzó a vivir en comunidad y requería para ello de la interacción y colaboración de todos los miembros de grupo, horda o manada para alimentarse o defenderse de los peligros naturales; de allí surge el trabajo colaborativo, como herramienta importante en la realización de diferentes tareas, implicando compromisos por parte de todos los miembros de la comunidad en busca del logro o meta propuesta y de mejores resultados para satisfacer las necesidades de todos. En las comunidades educativas es importante el trabajo en equipo para coordinar las actividades de los miembros de la Institución, con el fin de obtener los mejores resultados para esta. Por esta razón, la presente investigación tiene como propósito enunciar estrategias que fortalezcan el Trabajo en Equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.

Desde esta perspectiva la relevancia de la presente investigación está en la Institución Educativa y sus dinámicas organizacionales, en especial el trabajo de equipo que se debe convertir en un proceso efectivo al implementar las estrategias propuestas, que buscan fortalecer sus competencias, conocimientos y experiencias alcanzando las metas propuestas en su Proyecto Educativo Institucional.

El trabajo se compone de cuatro capítulos; el primero hace referencia al problema de la investigación, donde se hace la contextualización de la Institución Educativa Gimnasio Campestre Cristiano, determinando el objetivo de investigación y la formulación de la pregunta

problema y los objetivos que orientarán el trabajo. En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico, precisando los conceptos que fundamentan la investigación; en el capítulo número tres se encuentra el diseño metodológico y se explican las técnicas que se utilizan para la recolección, análisis de la información y el plan de acción que se va a implementar. En el cuarto capítulo se encuentra la ejecución e intervención, especificando que la Institución Educativa es quien decidirá la aplicación futura de las estrategias enunciadas; en el capítulo número cinco se hace la respectiva proyección del plan de mejoramiento y de las acciones que se seguirán desarrollando para fortalecer el trabajo en equipo y en el sexto y último capítulo se enuncian las diferentes conclusiones logradas, como resultado del desarrollo del proyecto.

## **1. Problema de la investigación**

### **1.1 Contexto Institucional**

El Gimnasio Campestre Cristiano basa su acción formativa en formar hombres y mujeres de bien que puedan llegar a ser profesionales, maestros, empresarios, con principios morales y valores cristianos fundamentados en la palabra de Dios (PEI 2007, p. 25). Dicha acción formativa implica que los docentes deban poseer competencias, que garanticen previamente actitudes hacia el trabajo en equipo. Adicionalmente, la Institución Educativa ofrece una educación integral donde no prima solo el conocimiento, sino además la Fe en Dios y valores como el respeto y la obediencia. Ha sido reconocido a nivel departamental y nacional por su desempeño académico, obtuvo la categoría muy superior en las pruebas SABER - ICFES. (PEI 2007, p. 4 – 5).

Se encuentra ubicado en Chía, Cundinamarca. La mayoría de familias son constituidas por padre, madre e hijos, pertenecientes a los estratos sociales dos (2) o tres (3) con uno o dos hijos(as). El Colegio ofrece un servicio educativo organizado en los niveles educativos: Preescolar conformado por los niveles de Pre – jardín, Jardín y Transición, Básica Primaria compuesto por los grados de Primero a Quinto, Básica Secundaria integrado por los grados de Sexto a Noveno y Media que corresponde a los grados de Noveno a Undécimo. La Institución Educativa maneja una jornada única, cuyo horario de clases es de ocho (8:00 a.m.) de la mañana a tres de la tarde (3:00 p.m.) incluyendo en este período de tiempo una hora de almuerzo y veinte (20) minutos de descanso en la mañana.

El Colegio cuenta con el siguiente equipo de trabajo: El personal Directivo está integrado por la Rectora, la Directora, la Vicerrectora, el Coordinador de Disciplina, la Coordinadora de Preescolar, la Coordinadora de Primaria, la Coordinadora de Bachillerato, en el personal Administrativo está la Coordinadora Administrativa, la Contadora, la Secretaria General y Académica, Coordinadora de Transporte Escolar, la Orientadora Escolar, la Enfermera, la Recepcionista y el administrador de la tienda escolar. A su vez la planta docente está conformada por las Directoras de grado, cuatro (4) Docentes de Música, seis (6) Docentes de Inglés, dos (2) Docentes de Educación Física, cinco (5) Docentes de Educación Cristiana, Dos (2) Docentes de Informática, una (1) Docente de Artes y dos (2) auxiliares para cada uno de los niveles. En relación al Personal de Servicios Generales, se cuenta con un (1) jardinero, tres (3) aseadoras, tres (3) personas para el mantenimiento general de la Institución y tres (3) vigilantes.

El Gimnasio Campestre Cristiano se identifica con una filosofía cristiana protestante, basada en cuatro principios: Fe, Disciplina, Carácter y Conocimiento. (PEI, 2007, p. 38 – 39). Referente al aspecto legal, la Institución Educativa cumple con todas las condiciones y normas gubernamentales establecidas en la constitución, las leyes, decretos y resoluciones tanto a nivel nacional, departamental y municipal.

El Proyecto Educativo Institucional del Gimnasio Campestre Cristiano, tiene como objetivo general:

Crear un espacio donde se pueda enseñar a los niños de la comunidad de Chía y de Bogotá, bajo un ambiente de valores cristianos para mantener su integridad como familia cristiana y así llegar a formar una nueva persona mediante la educación, la pedagogía, el aprendizaje, la didáctica y los

currículos, como la interacción entre el estudiante y el entorno, para centralizar su acción en la aplicación de métodos cuyas estrategias buscan optimizar la propuesta a favor de un encuentro verdadero con Dios, quien constituye la esencia de la sabiduría, ejecutando una metodología acorde con los intereses y necesidades de la comunidad cristiana en familia y logrando que ellos mismos sean copartícipes del aprendizaje (PEI, 2007, p. 42).

La Institución Educativa dentro de su Proyecto Educativo Institucional define que los docentes tienen entre otras las siguientes funciones: Dictar en promedio 25 horas semanales de cátedra, ejercer la dirección de grupo, supervisión continúa de los estudiantes a cargo a través de turnos disciplinarios (incluidos descansos), gestionar a través de la Página Web de Cibercolegios todas las comunicaciones a remitir a los Padres de Familia, dar respuesta a las inquietudes enviadas por los Padres, asignación de las tareas de acuerdo al horario establecido. Elaborar y cargar en Cibercolegios las respectivas planeaciones de las asignaturas a cargo, hacer parte activa de los Proyectos Transversales que maneja el Colegio. Organizar, planear y programar las actividades extracurriculares tales como izadas de bandera, salidas pedagógicas, expo – proyectos, día de la familia y semana cultural. (PEI, 2007, p. 54).

## **1.2 Determinación del objeto de investigación**

Al hacer parte un año atrás del equipo de trabajo del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, la investigadora se siente motivada a evaluar las causas que impiden realizar a las docentes un trabajo en equipo efectivo, idea que se afianza ante la necesidad de elegir un tema para realizar su proyecto de investigación de su especialización en Gerencia Educativa en la Universidad de la Sabana.

Para identificar la raíz del problema, la investigadora seleccionó los instrumentos que creyó más acordes para la recolección de la información y a través de su posterior análisis logró determinar los aspectos que impactaban directamente la efectividad del trabajo en equipo de las docentes. Dichos instrumentos fueron: Entrevista y encuesta exploratoria y focus group. De igual manera se tuvieron en cuenta las Pruebas Lexium, las cuales fueron compartidas a la investigadora, al ser socializado el propósito del proyecto de investigación ante la rectora del colegio.

Estos permitieron definir que los principales factores que afectan el trabajo en equipo se dan por la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales, al ejercer el rol como docentes y directoras de grupo y permanecer la mayor parte del tiempo con su grupo de estudiantes, incluyendo el descanso y la hora del almuerzo.

Con base en lo anterior se determinó como objeto de estudio la identificación de la problemática presentada y el establecimiento de estrategias que busquen fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.

### **1.3 Descripción y formulación del problema**

Las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano actualmente tienen dificultades que les impiden trabajar efectivamente en equipo, y estas dificultades están permeadas por la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales al atender funciones inherentes a su cargo. Las causas principales de

esta problemática radican en la intensidad horaria que es alta y en especial las actividades de acompañamiento a padres a través de la página Web de Cibercolegios a la que deben dedicar tiempo, aún fuera de su jornada laboral.

La metodología del presente trabajo es la Investigación Factible, ya que busca dar solución a un problema, pasando del diagnóstico directamente a la propuesta, la cual se deja establecida y lista para ser entregada de manera formal a las Directivas de la Institución, de tal forma que sean ellas quienes decidan su futura aplicación.

El método de estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo, ya que se realizan análisis estadísticos y descripción de cualidades del fenómeno que se está estudiando. Con base en lo anterior, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevista Exploratoria: Se realizó un encuentro con la Coordinadora Académica para que ella diagnosticara desde su perspectiva el estado en que se estaba desarrollando el trabajo en equipo.
- Encuesta Exploratoria: Se le aplicó a las cinco docentes este instrumento, con el propósito de conocer los factores más relevantes que estaban incidiendo en su trabajo en equipo.
- Grupo Focal: Se invitó a las cinco docentes y a la Coordinadora Académica a formar parte del grupo focal, con el fin de generar un espacio de discusión abierta, para que de manera espontánea, cada una pudiera expresar sus argumentos con relación al problema evidenciado.



Lo anterior nos lleva a determinar la pregunta de investigación de la siguiente manera:

**¿Cómo fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano?**

#### **1.4 Justificación**

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la metodología de investigación factible, se determinó que en muchas ocasiones las docentes no logran entender el Colegio como una organización interdependiente entre sí, en donde el talento humano se conjuga para alcanzar fines comunes y colectivos y no para fines plenamente individuales. Por esta razón el principal desafío es enunciar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en comunidades educativas llenas de diversidad en sus experiencias, conocimientos y virtudes, buscando que unidas y con acuerdos y metas comunes cumplan con un propósito organizacional.

Esta investigación desde sus resultados pretende generar impacto en el personal docente del Gimnasio Campestre Cristiano, específicamente en su trabajo en equipo, factor clave en el logro de objetivos de crecimiento, reconocimiento y posicionamiento de la organización.

En el ámbito educativo, como menciona López (2005), existen dos escenarios que fortalecen el trabajo en equipo, los cuales repercuten en la calidad de la educación, puesto que la acción educativa es en sí misma un trabajo en equipo. El primer escenario es la interacción entre el estudiante y el docente considerada como elemento clave en el quehacer pedagógico, pues además de ser una herramienta útil para enfrentar los retos educativos y sociales actuales, sirve

para interactuar a partir de las diferencias, hacia situaciones de mejoramiento continuo y de crecimiento intelectual, de docentes y educandos, respectivamente.

El segundo escenario es el personal que conforma la Institución Educativa y en el cual se deben fortalecer habilidades tales como, conocerse, escucharse, hacer aportaciones y exponer al colectivo, aquello que cada integrante piensa, sabe, observa y tiene en cuenta sobre las diferentes expectativas del equipo hasta llegar a un acuerdo. Lo anterior, tiene como finalidad mejorar la formación integral de los estudiantes, el crecimiento del personal que participa dentro de la organización y la garantía de una buena educación.

## **1.5 Objetivos**

- **1.5.1 General.** Enunciar estrategias de gestión que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, para lograr un cambio en sus actitudes y habilidades.

### **1.5.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico para determinar los factores que están incidiendo en el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.
- Determinar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.

## **2. Marco teórico**

El trabajo en equipo es un tema que comenzó a ser abordado desde la psicología social, sin embargo ha sido en el ámbito de la administración, específicamente en la gestión de talento humano, donde ha encontrado su más amplia aplicación. Con la intención de tener claridad en los conceptos que se van a tratar y a fin de obtener una visión general, se explicarán de manera precisa algunos términos relacionados con el tema definido en el proyecto de grado.

En este aparte se hará referencia a características necesarias para visualizar de manera global los aspectos que direccionarán la propuesta del Trabajo en Equipo, aspectos como: Dificultades para el trabajo en equipo, Efectividad del trabajo en equipo, Motivación en el trabajo, La comunicación, Administración del tiempo, Clima Laboral y relaciones Interpersonales, Liderazgo y Bienestar Laboral, los cuales se han relacionado por los expertos en la materia, con la efectividad de los equipos de trabajo.

Trabajar en equipo resulta necesario para todas las instituciones educativas, ya que el trabajo en equipo aumenta la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente situaciones y problemas y así obtener mejores resultados. Por otra parte para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el logro de las metas y objetivos propuestos, lo cual implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio, creando confianza en la capacidad de las demás docentes, comprometiéndolas con los objetivos de la institución educativa y trabajando eficazmente para alcanzarlos.

## 2.1 Concepto de Equipo

Un equipo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En relación al proceso de formación de un equipo, Bolaños Barrera (2012) afirma que: los equipos tienen un proceso de formación antes de llegar a la madurez, iniciando con la afiliación, después con el poder, luego la realización y finalmente la madurez, los cuales se definen así:

- **Afiliación:** Se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo, donde los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo y los integrantes establecerán fronteras y objetivos.
- **Poder:** Se forma ese espíritu de grupo, necesario para fusionar el equipo. Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos y la confianza va creciendo y empiezan a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo, se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa deberá quedar acordado quién será el líder y éste a su vez deberá motivar y facilitar la integración del equipo. Es muy importante notar que la presencia del líder es temporal, ya que se busca que el equipo de trabajo sea autodirigido por un líder.
- **Realización:** Es en la que se llega a la productividad. Para esta etapa el equipo ya está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno,

y el talento de los integrantes para solucionar los problemas. En esta etapa el líder del equipo, facilita los procesos, ayuda a la toma de decisiones de grupo, apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. De igual forma ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. En esta etapa el líder lograra la completa integración de los miembros y resaltará las cualidades de cada uno. Los integrantes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en grupo y se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas.

- **Madurez:** Es la etapa donde los miembros actúan de manera interdependiente y cada miembro actúa de manera individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo, respondiendo automáticamente a los problemas.

De igual forma Robbins (2009) afirma que para el proceso de creación y formación de un equipo, hay una secuencia normal de cinco etapas, que son:

- **Formación.** Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables.
- **Confusión.** Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo.
- **Normalización.** Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros.

- Desempeño. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó.
- Disolución. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Así mismo dicho autor afirma que los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son:

- Recursos adecuados: Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia.
- Liderazgo y estructura: Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo.
- Clima de confianza: Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros.
- Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa: Se debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste. (Robbins, 2009, p. 326 - 329)

## 2.2 Concepto de Trabajo en Equipo

Se entiende por trabajo en equipo un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de los mismos. (Ander – Egg, 2007, p. 13). La palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de varios miembros, sin excepción. Generalmente los Docentes suelen pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso, significa que dicho grupo de personas trabajan en pro de un objetivo común, con el fin de lograr una o varias metas definidas.

Por tanto, trabajar en equipo en una institución educativa implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la organización lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre los directivos y los docentes.

El trabajo en equipo se caracteriza por ser una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas por las docentes y necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso (Morales 2000, p. 56) y requiere que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Ello implica que para proponer un

equipo de trabajo, primero es imprescindible hacer una planeación de para qué se requiere, qué requisitos deben tener quienes lo conformarán de acuerdo con la tarea que deben desarrollar, cómo se coordinará y que tanta confianza y compromiso se prevé deben tener sus integrantes. Por lo tanto, la selección de los integrantes no es al azar.

El concepto de sinergia es sumamente inherente al trabajo en equipo, se refiere a que el aporte individual de cada docente es mucho más que la suma de los aportes individuales. La sinergia es la visión que está al alcance de todo equipo en toda organización, puede transformarse en la norma alcanzable a que aspire el equipo. Por esto, es necesario que quién crea un trabajo en equipo se pregunte, de qué manera los miembros del equipo pueden estimular, sostener la productividad, la creatividad y la innovación de la tarea propuesta.

### **2.3 Dificultades para el Trabajo de Equipo**

Algunas de las dificultades para el trabajo en equipo son la escasez de la reciprocidad del trabajo del docente, la carencia de tiempo y de espacio, la distribución inequitativa de los recursos, las situaciones de enfrentamiento profesional y personal y el individualismo (Fuente, 1998, p.79).

- Escasez de la reciprocidad del trabajo del docente: Cada uno de los profesionales docentes que trabajan en las instituciones educativas tienen unas determinadas aspiraciones intelectuales, económicas, relacionales o profesionales, indicativas de aquello que quieren llegar a tener, a saber, a saber hacer o a ser. En todo momento se les presenta, en el



horizonte, un abanico de posibilidades a las que pueden tener acceso, sin embargo por cantidad de oportunidades o decisiones directivas, no todos pueden tener acceso directo a dichas oportunidades, por esto a menudo vemos aparecer conflictos internos que provocan un nivel notable de incomodidad en los docentes y en todos aquellos que de alguna manera forman parte del mundo de la educación. Las causas de este malestar han de buscarse en diversos ámbitos; existen numerosos factores que podemos colocar en la base de este malestar; a la vez, hay diversas maneras de aproximarse a ellas. Una de éstas es la que, de la mano de Sartre, nos puede dar la noción de escasez.

La escasez se puede entender, en términos amplios, como la limitación de cualquiera de los elementos que yo necesito para satisfacer mis propósitos, aspiraciones o necesidades; la insuficiencia de aquello que necesito para mí. Para llegar a aquello que aún no soy, pero que aspiro a ser, necesito una serie de productos, utensilios, condiciones, cuidados y ayudas. Estos elementos que yo necesito a menudo se presentan de manera escasa. (Fuente, 1998, p.79).

- En el ámbito laboral, por ejemplo, se necesita tiempo suficiente para llevar a término una determinada tarea, utensilios y recursos adecuados, reconocimiento como profesional y como persona, buena consideración por parte de los compañeros de trabajo, posibilidades de participación suficiente en el trabajo en grupo y en la toma de decisiones. Cuando todo esto que el docente necesita y que también necesitan los otros se presenta de manera limitada, en cantidad insuficiente, dado el número de miembros que lo quieren, se tiende a verlos como posibles acaparadores de aquello que se necesita de manera individual.
- Carencia de tiempo y de espacio: En la institución educativa todos sus integrantes son conscientes de que les falta tiempo. Falta tiempo para preparar las clases, los materiales,

para atender a los estudiantes, a las familias, para hacer más salidas pedagógicas y para reunirse con los demás docentes, pero también es claro que existe entre los docentes una sensación de pérdida cuando alguien intenta alguna modificación del horario establecido históricamente. Las instituciones educativas deben tener con la aprobación de las Directivas, la capacidad de que los docentes y sus estudiantes una vez estudiadas las posibles carencias de un grupo, organicen los tiempos y los espacios.

- Las propuestas pueden ir desde hacer horarios más largos de una materia porque se detecta una necesidad determinada en un área, que después se compensará con otra que ahora queda atenuada, hasta al trabajo por proyectos donde los estudiantes vayan pasando por las diferentes aulas para ir realizando sus trabajos. Todo esto requiere de un compromiso por parte de los estudiantes, los docentes y las familias.

De la misma manera, los espacios escasos dentro de las instituciones educativas son relativos y se pueden optimizar cuando en la institución educativa se hace referencia no solo al aula sino a todo aquel espacio que sea susceptible de ser utilizado provechosamente. La selección de los espacios, así como su organización estará en función de la significatividad de las actividades que los docentes se propongan realizar junto con sus estudiantes. (Fuente, 1998, p.80).

- Distribución inequitativa de los recursos: Las Directivas de la institución educativa deben tratar al máximo de lograr una distribución de recursos que no se inequitativa. Es claro que entre los docentes pueden producirse pugnas por obtener distintas gratificaciones (elección de cursos, materiales, etc.). Si se pierde de vista el reparto equitativo de los recursos pueden aparecer conflictos de poder, donde lo que prevalece es la lucha por el

control de los elementos escasos para poder conseguir un beneficio personal o profesional. La equidad y la generosidad compensada, son posibles vías para la actuación en los casos que aparezcan este tipo de dificultades y para prevenir juegos de fuerza estériles educativamente hablando. (Fuente, 1998, p.81).

- Situaciones de enfrentamiento profesional y personal: Las situaciones de enfrentamiento profesional pueden ser solucionables con una buena voluntad de las partes (ayudada por una clara organización de las Directivas de la institución educativa y las habilidades de negociación de quien medie en la situación). Las situaciones personales están cargadas generalmente de emociones negativas de difícil superación. A esto se le suma, que los docentes pueden obtener beneficios indirectos de una posición de no colaboración, como son la no implicación en ningún proyecto de la institución educativa, con el consiguiente ahorro de esfuerzo y tensión que implica el trabajo grupal. (Fuente, 1998, p.82).
- Individualismo: Los docentes en una institución educativa presentan dificultades en la capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas y con su actitud convierten una reunión de un grupo de trabajo en una fuente de fricción. Existen docentes que tienen dificultades en estas capacidades de interacción social; de esta manera se explica que docentes con altas capacidades intelectuales pero con fallos en inteligencia emocional no tengan éxito en sus trabajos de grupo, adoptando actitudes y posturas inadecuadas. Esto hace que algunos docentes intervengan negativamente en la vida del grupo y nieguen el trabajo en equipo como algo beneficioso, razón por la cual premeditadamente o no producen bloqueo a las reuniones y proyectos grupales. (Fuente, 1998, p.82).

## 2.4 Efectividad del Trabajo en Equipo

También aumentamos la productividad al valorar la diversidad de estilo de las personas, ya que es importante reconocer y darnos cuenta que distintos puntos de vista generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado. Un trabajo en equipo se vuelve efectivo, cuando: (Reza Trosino, 2005, p. 15)

- Los objetivos han sido discutidos y están bien definidos.
- Hay un líder fuerte que intenta lograr los objetivos mediante oportunidades de participación, despertando la curiosidad y buscando desafíos.
- No hay tensiones, los individuos se sienten cómodos, no hay síntomas de aburrimiento.
- No se juzga.
- Los conflictos no se evitan, se estudian las causas y se buscan soluciones.
- Las decisiones se toman por consenso (con el arbitrio decisivo del líder).
- La crítica es frecuente y franca, es constructiva y no conlleva ataques personales.

Por otra parte; cada integrante del equipo genera efectividad en el trabajo, cuando:

- Piensa en el interés del grupo por encima del interés propio.
- Favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo.
- Comprende y acepta la tarea encomendada y asume la responsabilidad que conlleva.
- Escucha lo que dicen los demás miembros del grupo.

- Participa activamente, es colaborador, respetuoso, de buen carácter y se puede expresar libremente.

El trabajo en equipo nos ofrece múltiples posibilidades de superar el estancamiento en que se encuentran nuestras instituciones educativas, porque permite un verdadero proceso de participación en la vida institucional, y la construcción de un liderazgo como elemento clave en este proceso.

## **2.5 Motivación en el Trabajo**

¿Qué lleva a una persona a involucrarse en equipo y permanecer en él? Una de las respuestas es la motivación, entendida como una fuerza interior que cambia a cada momento durante toda la vida, que dirige y refuerza los objetivos de un individuo, es decir, es el impulso interior que lleva a la acción. (Woolfolk, 2006, p. 669). Para algunos autores la motivación la definen como una fuerza o conjunto de fuerzas. (De la Torre 2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada. (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta.

La motivación en el trabajo en equipo es pieza fundamental para su efectividad. Si los miembros del equipo no encuentran una real motivación para trabajar juntos y buscar un fin único, simplemente trabajarán cada uno de forma individual y podrán en alguna medida obtener logros parciales y pequeños, frente a lo que se lograría con un propósito común, por esto las

técnicas de motivación son claves para las organizaciones pues les ayuda a comprender y estructurar el ambiente de trabajo, para fomentar comportamientos productivos y desalentar los improductivos. Por esta razón, la motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento, ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. (Toro y Cabrera, 1985, p.36).

## **2.6 La Comunicación**

El trabajo en equipo solo es posible si ocurre en ellos una buena comunicación asertiva. Por tanto la comunicación es un elemento fundamental en el trabajo en equipo y debe ser considerada como una de las herramientas principales en el logro de metas comunes. La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados (2014, Febrero, 10, p. 1 Artículo online Lección 27, La Comunicación). La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de gran importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, y otros, de la misma manera se vuelve imperiosa dentro de las empresas, por lo que mencionan algunos de sus beneficios:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.

- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación: (Hofstadt, 2005, p.10)

1. Emisor (codificador): Fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. La Codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.
2. Receptor (decodificador): Es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor. La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.
3. Mensaje: Es la información codificada que el transmisor envía al recepto. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.
4. Canales: Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

5. Retroalimentación: Es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.
6. Percepción: Es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.

**2.6.1 Comunicación organizacional:** Es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización. La comunicación tiene una intención o propósito el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven. (Goldhaber 1986, p. 126).

Por otro lado, para Hodgetts y Altman (citados por Martínez y Nosnik (1988), la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. (p. 22). Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. (Goldhaber, 1986, p.126). De acuerdo a este autor, la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.



- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades

Así, propone una definición concluyente: es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (Goldhaber, 1986, p.128). La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad socio-económica y en el hecho de involucrar permanentemente a todos los integrantes de la organización. La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas.

Por este motivo la comunicación enlaza todas las actividades a realizar por parte del equipo de trabajo, como eje natural que permita una información clara y unánime para todos sus miembros, de allí por tanto se desprende otro factor fundamental y es la manera de utilizar el tiempo y de esta forma lograr entre otras una mayor efectividad en la comunicación intergrupala.

## **2.7 Administración del tiempo**

La administración del tiempo se refiere a analizar nuestro uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva. Para un docente, manejar su tiempo le obligará a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia con la institución educativa. Controlar su tiempo le ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio. (Martínez, 2012, p. 79 – 85)

**2.7.1 Elementos básicos para la administración del tiempo.** Para poder lograr equipos de trabajo efectivos, es importante saber administrar el tiempo, aprovecharlo y disfrutarlo, de acuerdo a las necesidades que este requiera. Además permite una mayor organización de las actividades, ya que se definen los tiempos en que se va a desarrollar cada tarea que se haya propuesto. Por esta razón es indispensable llevar a la práctica cada uno de los elementos que se explican a continuación: (Zabaleta y Morantes, 2010).

- Conocer cómo se utiliza el tiempo: Durante un par de días (mejor aún, una semana), se lleva una bitácora del tiempo que dedica a cada actividad. Se dividen las tareas en categorías como: llamadas, reuniones, visitas inesperadas, trabajo administrativo, viajes, comida, descanso, actividades personales, etc. y se analiza si el uso del tiempo corresponde con las responsabilidades del docente.
- Establecer objetivos: Con base a lo que es importante para el docente, se debe determinar que se quiere lograr cada día y semana. Se debe desglosar cada objetivo en tareas, asignar un tiempo estimado a cada una y establecer sus prioridades.
- Organizar el tiempo: Identificar las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico. Las herramientas puede ser: Listas de cosas por hacer (to-do list), calendarios, planeadores, y otros.

Identificar y eliminar los enemigos del tiempo: Los principales problemas para controlar el tiempo suelen ser:

- Sobrecargar el horario: Tratar de hacer más de lo que resulta posible.

- Asumir tareas de otros: Por ejemplo, cuando un subordinado no hace bien su trabajo
- Perdedores de tiempo (controlables): Tales como llamadas telefónicas no planificadas, visitantes inesperados, reuniones improvisadas, etc.

## **2.8 Clima Laboral y Relaciones Interpersonales**

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Se relaciona en el saber hacer, en el comportamiento de las personas, la manera de trabajar y la manera de relacionarse. Los factores que influyen en el clima laboral son: La organización, el liderazgo, la remuneración, el reconocimiento, las relaciones y las implicaciones.

Las relaciones interpersonales en el trabajo juegan un papel muy importante en la organización, y en la medida que estas satisfactorias se conseguirá un agradable clima laboral, y por ende, contribuirán significativamente al incremento de la productividad. En primer lugar busca formas creativas de hacer el trabajo, ya sea más rápido o con mejor calidad, no se debe caer en las rutinas que hace perder creatividad. Compartir siempre los conocimientos con los subordinados y responder oportunamente a las solicitudes de otras áreas, así se contribuirá a dinamizar la operación de la organización. (Méndez, 2006, p.30 - 88). La importancia de las relaciones interpersonales en el clima laboral, influye en que los docentes interactúan con distintas personas al día, no solamente con sus estudiantes y para poder llevar con éxito su labor y la de la institución educativa se necesita de una motivación para mejorar el rendimiento del trabajo individual y en equipo.

## 2.9 Liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder (Agüera, R. 2004, p. 25). El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y que es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma efectiva.

La palabra líder proviene del inglés *leader*. Se define a los líderes como las personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, que además es reconocido como tal. Hay quienes clasifican a los líderes según ciertas características que poseen. En primer lugar es importante distinguir a los líderes naturales de los institucionalizados. Los primeros son aquellos que surgen de los grupos de personas de manera natural y el resto decide reconocer su función de líder y respetarlo como tal. Por otro lado se encuentran los institucionalizados, ellos poseen su cargo de manera legítima. Este puede cubrir distintos cargos, sean políticos, espirituales, como educadores, entre otros.

**2.9.1 Características de un líder.** Para ejercer el liderazgo en una Institución Educativa, es necesario estar dotado de una serie de características que lo conviertan en un modelo a seguir

para sus compañeros y colaboradores. A continuación se explica cada una de ellas: (2014, Febrero, 10, p. 1 Artículo online Características de un líder).

1. Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
2. Crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
3. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
4. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
5. Es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
6. Esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna Institución educativa puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Un liderazgo se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos; los líderes son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. En este, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. En otras palabras, el liderazgo se presenta como un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas, influencia que como se mencionó anteriormente, puede conducir a un trabajo en equipo exitoso y de aprendizaje continuo.

## **2.10 Bienestar Laboral**

Para poder definir este aspecto, es importante hacer mención al significado del vocablo bienestar y luego se hará la respectiva relación al campo laboral. Se entiende por bienestar al conjunto de aquellas cosas que se necesitan para vivir bien. Ahora bien; el bienestar laboral radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias. En las empresas existen diferentes actividades a desempeñar, regularmente son ejecutadas de manera constante, en largos periodos de tiempo.

Busca mediar los intereses de la organización y de los trabajadores, potenciar y formar a los trabajadores logrando su crecimiento tanto personal y laboral y desarrollar en el trabajador un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación hacia la compañía o institución a la que pertenezca, labore o preste un servicio mejorando su calidad de vida, proyectado hacia su familia y entorno. (Mora, 2012, p 3).

### **2.11 Estrategias de Gestión**

Los avances del mundo de hoy hacen que el docente no sea solamente aquel que en el pasado dictaba una cátedra magistral, sino que lo lleva a ser un generador de conocimiento y un ser capaz de generar reflexión en cada uno de sus estudiantes. Lo anterior con el fin de crear en sus estudiantes hábitos de reflexión y conceptualización y así elevar su nivel de aprendizaje (Orbegozo, 1995, p.15).

A este respecto y considerando que es preocupación constante de las instituciones educativas este nuevo desarrollo, las Directivas deben implementar estrategias de gestión, para promover su implementación, destacando el hecho de que este esfuerzo mancomunado debe realizarse a través del trabajo en equipo, generando la sinergia necesaria para impulsar, promover e implementar el cambio de mentalidad en los docentes.

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El método de investigación que utilizará la presente investigación es de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo). Cualitativa, en la medida en que se han hecho registros narrativos de los factores que inciden en el trabajo en equipo de las docentes, los cuales han sido estudiados mediante técnicas tales como la entrevista y el grupo focal. Y cuantitativa, ya que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, mediante la técnica de encuesta.

El presente proyecto desarrolla una investigación de tipo factible, con el propósito de enunciar unas estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. La investigación factible, se define como un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. (UPEL, 1998, p. 7).

Con base en la anterior definición, la investigación factible, consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado, por lo que su finalidad radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio. (Dubs, 2002, p. 6 - 7).



En la investigación se introducen dos grandes momentos. En el primero de ellos se realizó un diagnóstico de cómo las docentes del nivel de preescolar estaban trabajando en equipo, el cual se efectuó a través de la entrevista exploratoria con la Coordinadora Académica, seguidamente con la aplicación de una encuesta exploratoria a las cinco docentes, con el fin de identificar los factores que inciden en su trabajo en equipo y por último con el desarrollo de una discusión abierta (grupo focal), en el que las docentes y la Coordinadora, expresan sus argumentos con relación al problema evidenciado. El segundo de ellos, se lleva a cabo al precisar la situación problemática definida a partir de los resultados obtenidos de la encuesta, realizando un análisis estadístico de cada una de las respuestas a las preguntas planteadas y de acuerdo a los argumentos expuestos por las docentes y la coordinadora, los cuales se analizaron de forma descriptiva.

Con base en lo anterior, se enunciaron estrategias que busquen fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del Gimnasio Campestre Cristiano, estas estrategias responden a la pregunta planteada inicialmente y quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura.

### **3.2 Conformación del Grupo de Trabajo**

En el proceso de investigación se trabajó con cinco (5) Docentes Directoras de Grupo y la Coordinadora Académica del Nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, el equipo tiene la siguiente preparación académica:

- Coordinadora Académica: Normalista Superior con 15 años de experiencia en el sector educativo.
- Directora de Grupo de Pre Jardín: Licenciada en Pedagogía Infantil con 1 año de experiencia.
- Directora de Jardín A: Técnico en Educación Preescolar con 10 años de experiencia.
- Directora de Jardín B: Terapeuta Ocupacional con 3 años de experiencia.
- Directora de Transición A: Licenciada en Educación Preescolar con especialización en Lectura y Escritura, con 16 años de experiencia.
- Directora de Transición B: Licenciada en Lengua Castellana con ocho (8) años de experiencia.

### **3.3 Exploración y Preparación del Campo de Acción**

En la primera fase del proyecto se socializó con la Rectora de la Institución, el alcance del proyecto y los resultados que se esperan alcanzar en beneficio de la organización. Seguido a esto, se realizó una entrevista exploratoria con la Coordinadora de cómo se va a realizar la investigación, cuál sería la estrategia que se utilizaría y cuántas docentes participarían en esta.

En la segunda fase, se aplicaron los instrumentos para la recolección de datos, como la encuesta, se desarrolló de un grupo focal con las Docentes y se realizó el análisis de los resultados de las pruebas aplicadas por parte de Lexium a la Institución, las cuales fueron facilitadas por la Rectora del Colegio, para la elaboración del diagnóstico. De igual forma se realiza un segundo encuentro con la Rectora, para socializar el avance del proyecto. En un último

encuentro se entregará a la Rectora de la Institución la propuesta que dará solución a la situación problemática inicialmente planteada.

### 3.4 Población y Muestra

ITEM	DESCRIPCIÓN
POBLACIÓN:	Coordinadora Académica y cinco Docentes del Nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.
MUESTRA:	Se tomará la Población

### 3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

TECNICAS	DEFINICIÓN	OBJETIVO
Entrevista con la Coordinadora Académica	Se realizará una entrevista a la Coordinadora Académica, para conocer la percepción que tiene sobre el trabajo en equipo que desarrollan las docentes del nivel de Preescolar.	Identificar la visión de la Coordinadora Académica sobre el trabajo en equipo que realizan las Docentes a su cargo y que factores considera que lo impactan.

Encuesta de Diagnóstico	Se le entregó a cada una de las docentes una encuesta en la que respondieron dos preguntas abiertas y las 8 siguientes marcando con una X una respuesta de acuerdo a la siguiente escala (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca)	Diagnosticar cómo las docentes están trabajando en equipo, qué significa para ellas trabajar en equipo, que resultados han obtenido al trabajar en equipo y cuál es la opinión que tienen sobre la importancia de trabajar en equipo.
Grupo Focal	Se reunió con el grupo de docentes, para llevar a cabo un grupo focal, el cual consistió en generar una discusión para conocer a profundidad los factores que inciden dentro del trabajo en equipo, mediante una serie de preguntas que propiciaron dicha discusión.	Realizar una discusión con el grupo de docentes sobre los posibles factores que están incidiendo dentro su trabajo en equipo.
Análisis de las Pruebas aplicadas de Lexium (DPPA)	Reunión con la Rectora del Colegio, a quién se hizo entrega y explicación de los resultados de las Pruebas de Lexium (DPPA), con el fin de conocer las habilidades intelectuales, emocionales, meta cognitivas, de comprensión y velocidad lectora de cada una de las docentes.	Obtener un diagnóstico preciso de estas habilidades para conocer a la persona evaluada y a crear planes de crecimiento personal, para desarrollar habilidades bajas y así ser más efectivos en aquellas habilidades en las que obtuvieron un percentil promedio o alto.

### 3.6 Técnicas de Análisis de Información

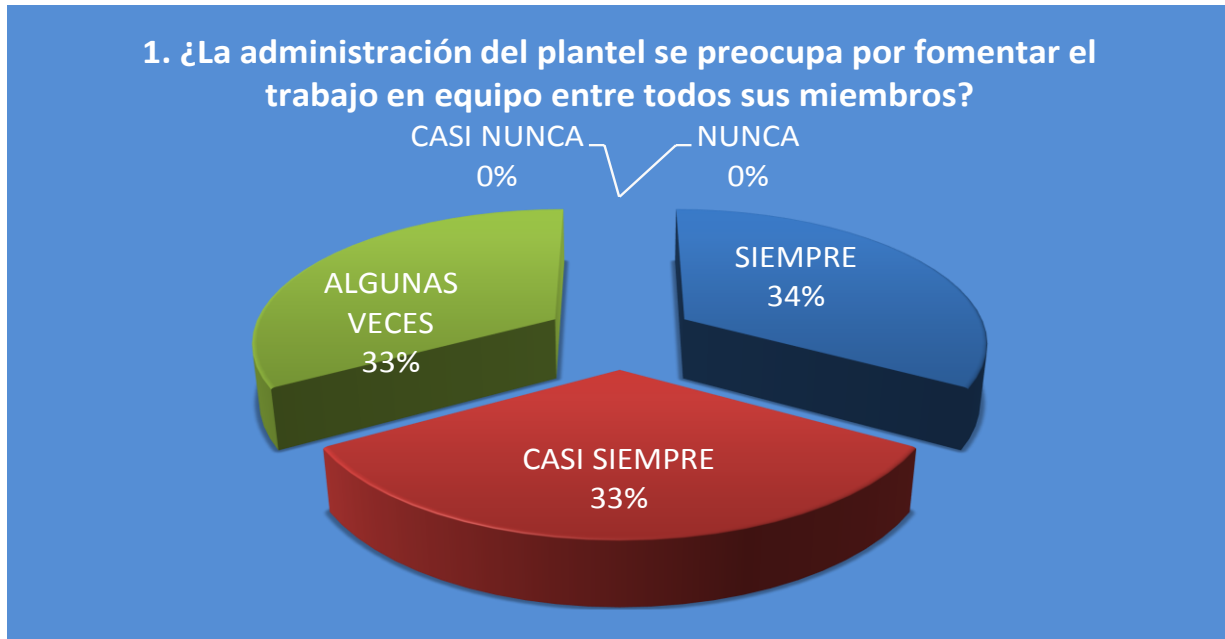
TECNICAS	DEFINICIÓN
Análisis Estadístico de la Información. (Media Aritmética)	Después de efectuar la encuesta, realizar el grupo focal y analizar los percentiles de la Pruebas Lexium, se realizará un análisis detallado y estadístico de los datos obtenidos, mirando cada una de las tendencias en las respuestas y determinando de esta manera la situación real del trabajo en equipo de las docentes de Preescolar, para luego con base en los resultados establecer las estrategias.

Con el fin de evaluar de forma inicial el trabajo en equipo de las docentes del nivel Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, se buscó diagnosticar el estado en que se encontraban desarrollando su trabajo a través de una entrevista exploratoria (Ver anexo N° 3) con la Coordinadora Académica de Preescolar, a quien se le socializó el propósito del proyecto.

Durante la sesión, ella destacó que contaba con un equipo de trabajo efectivo, sin embargo afirmó que el trabajo de las docentes se afecta por la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales, al ejercer el rol como docentes y directoras de grupo y permanecer la mayor parte del tiempo con su grupo de estudiantes, incluyendo el descanso y la hora del almuerzo, esto hace que las docentes tan solo tengan pequeños y escasos espacios de tiempo libre, para planear y organizar sus actividades como equipo de trabajo.

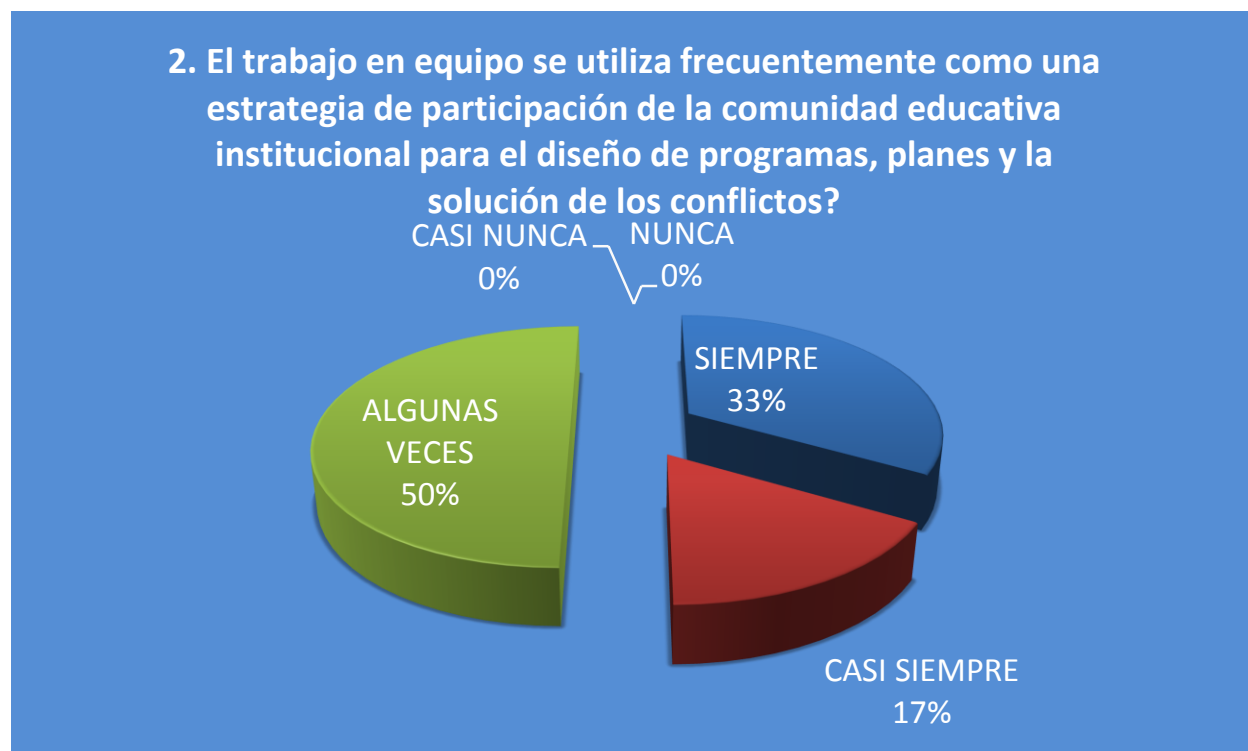
La Coordinadora sugirió que era importante conocer la opinión de las docentes, para saber si ellas coincidían en identificar la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales, como los factores más relevantes para que su trabajo en equipo no fuera eficaz, por lo que propuso la aplicación de la encuesta exploratoria tomando la población de las cinco (5) docentes que conforman el nivel de Preescolar, teniendo en cuenta que por el tamaño del grupo se podía aplicarla a todas (Ver anexo N° 1). Esta se socializó por parte de la investigadora a la Coordinadora, quien la revisó y sugirió aportes a la misma, surtido el proceso autorizó aplicar la encuesta a las docentes. Antes de dicha aplicación se socializó con las Docentes el instrumento, explicando el propósito inicial de la misma.

Una vez se analizan los resultados de la entrevista exploratoria, se aplicaron dos instrumentos más. Primero una encuesta exploratoria para las cinco (5) Directoras de Grupo, como instrumento diagnóstico para conocer los factores más relevantes que estaban incidiendo en el trabajo de equipo de las docentes del nivel de Preescolar. Las preguntas fueron dos abiertas y nueve de selección múltiple, con temáticas sobre la motivación, manejo del tiempo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y clima laboral. Los resultados obtenidos se presentarán a continuación, junto a un análisis gráfico y descriptivo de las preguntas más relevantes para la investigación.



*Figura 1. La Institución fomenta el trabajo en equipo.*

Los resultados que se obtuvieron en la primera pregunta evidenció en primera medida que la administración del plantel se esfuerza por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros, con un resultado en las docentes de un 34% que consideran que siempre es así, frente a un 33% que casi siempre y un 33% que algunas veces, es así. Lo anterior evidencia que existe la necesidad de mejorar las estrategias para fomentar de manera tangible el trabajo en equipo.

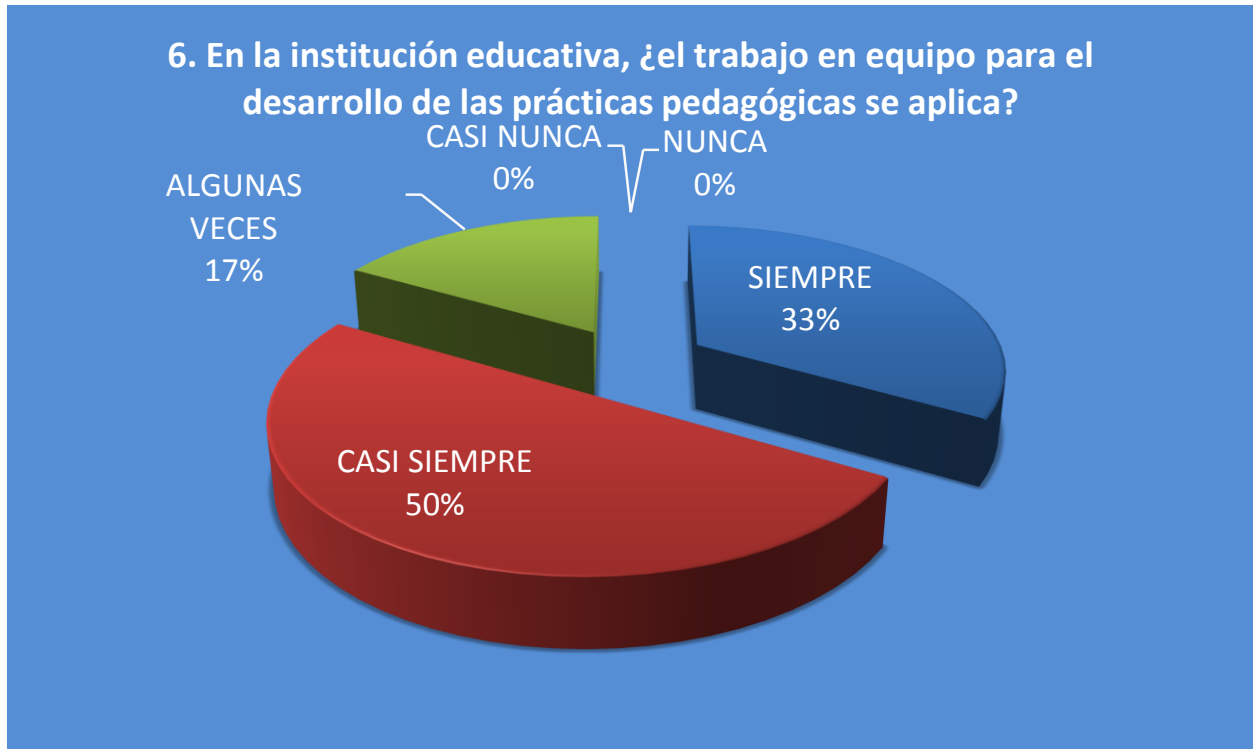


*Figura 2. El trabajo en equipo como una estrategia de participación*

En la segunda pregunta, el 50% de las encuestadas consideran también que el trabajo en equipo se da solamente algunas veces como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos. La otra mitad de las docentes reparte sus opiniones entre considerar que casi siempre con un 17% y siempre con un 33% se utiliza esta estrategia.

Con relación a los resultados de las preguntas tres, cuatro, cinco, ocho y nueve, no se incluyen dentro de este análisis por considerarse que no impactan de manera significativa el diagnóstico que busca realizarse para el diseño de las estrategias.





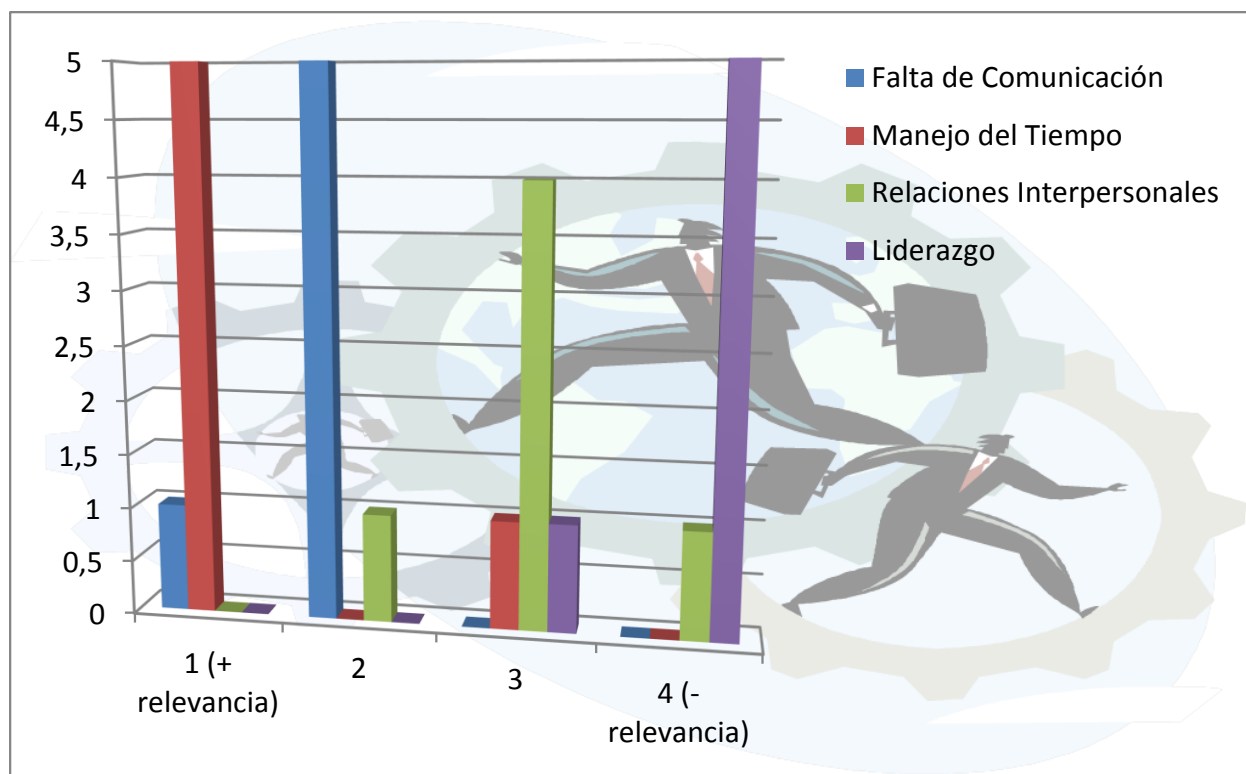
*Figura 3. El trabajo en equipo se aplica en las prácticas pedagógicas.*

Los resultados de la sexta pregunta, dan como resultado que para el 33% de las encuestadas las prácticas educativas siempre se dan sustentadas en el trabajo en equipo, mientras que la mitad de las docentes refieren que es casi siempre y tan solo un 17% que considera que esto solamente se da algunas veces. Es también relevante destacar que ante la posibilidad de que el resultado fuera nunca o casi nunca, los resultados de la encuesta descartan este tipo de situaciones dentro del plantel educativo.



*Figura 4. Disposición de tiempo y espacios para trabajar en equipo.*

En la séptima pregunta, los resultados determinan que un 50% de las encuestadas establecen que casi nunca se dispone del tiempo o del espacio necesario para trabajar en equipo, mientras que tan solo un 16% afirma que siempre o 17% casi siempre existe tal disponibilidad y un 17% afirma que solamente algunas veces. Determina esto la necesidad de cimentar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo y cuya percepción pase de la subjetividad particular a la realidad de todo un grupo.



*Figura 5. Factores que afectan el trabajo en equipo*

Como resultado del último punto de la encuesta, se evaluó entre las encuestadas los posibles factores (falta de comunicación, manejo del tiempo, relaciones interpersonales y liderazgo) que podrían afectar su trabajo en equipo, solicitándoles jerarquizaran en una escala de 1 a 4 la relevancia de dichos factores (Donde 1 es de mayor y 4 de menor) cuál de estos era el más significativo y cuál el menos. Los resultados permiten aducir que el factor más relevante, es el manejo del tiempo en la jornada laboral de las docentes, seguido de la falta de comunicación, luego las relaciones interpersonales y por último el liderazgo.

Es por esto, que el proyecto busca brindar estrategias que le permitan a las docentes del nivel de Preescolar, mejorar el manejo del tiempo, la comunicación y sus relaciones interpersonales, mejorando así el clima laboral y generando un trabajo en equipo efectivo.

Como segundo instrumento para la recolección de datos, se realizó un grupo focal (Ver anexo N° 2) con las docentes del nivel de Preescolar, para realizar una discusión sobre los posibles factores que están incidiendo en el trabajo en equipo. El punto de partida fue la socialización de los resultados de la encuesta aplicada, ya mencionados anteriormente. De esta instancia la tarea se centró en profundizar en el por qué la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales son las razones fundamentales que dificultan el trabajo en equipo.

Para comenzar, se contextualizó a las docentes, sobre lo que es un grupo focal. Seguido a esto, se invitó a cada docente a formar parte del grupo focal y se inició preguntándoles sobre la función que desempeñaban habitualmente dentro del nivel, la mayoría manifestó que tenían a su cargo la dirección de grupo y las diferentes áreas que enseñaban dentro de sus niveles y trabajaban otro tipo de asignatura en otros grados. Posteriormente; se inició la discusión sobre el concepto de trabajo en equipo para encontrar una definición común que sirviera como punto de partida, la cual fue la siguiente: Es la reunión de varias personas en busca de un objetivo común donde cada una desempeña un rol dentro del equipo.

Las docentes comentaron que trabajan en equipo con frecuencia, funcionando adecuadamente; individualmente consideran que sus labores son buenas, porque asumen su función y se preocupan por tener desempeño excelente dentro del equipo; destacando que entregan de manera puntual, oportuna y con responsabilidad las actividades que les son asignadas. Las docentes comentan que realizan el trabajo en equipo de dos formas, en primer lugar en pareja cuando se trata de actividades como planeación y organización de las clases del mismo grado y en segundo

lugar, para llevar a cabo actividades institucionales tales como el Devocional, Izadas de Bandera, Olimpiadas Deportivas, Día de la Familia, presentación de Expo – Proyectos y la Semana Cultural, las que se realizan por nivel.

También se mencionaron los espacios continuos que tienen las docentes para desarrollar habilidades en la comunicación e interacciones entre ellas, estos son generalmente espacios después de la jornada escolar, ya que no se cuenta con el tiempo o el espacio para trabajar en equipo. La mayor parte del tiempo de la jornada laboral, se dedica a funciones propias de su cargo establecidas en el PEI, como son estar con los niños, dictar sus cátedras, supervisar y dirigir los descansos de los niños. El tiempo libre es de máximo treinta (30) minutos diarios, los cuales dedican a responder comunicados a los Padres de Familia vía Cibercolegios, enviar tareas o novedades del día.

En relación al clima laboral, las docentes consideran que favorece el trabajo en equipo, hay disposición para hacerlo y los aportes realizados por cada miembro del equipo, son tenidos en cuenta por el resto del grupo, la metodología utilizada en las reuniones es la lluvia de ideas y el acuerdo común para elegir la más adecuada. Destaca el grupo docente que la coordinación permita participar, exponer y proponer alternativas que son fortalecidas con las observaciones de la coordinadora, con el objetivo de mantener en unidad el equipo de trabajo.

Cerrando el grupo focal, se realiza la pregunta ¿cuáles son las causas por las cuales ninguna de las docentes cuenta con el tiempo suficiente para trabajar en equipo?, pregunta que se considera relevante en la identificación del problema que guía esta investigación. En la respuesta

se da como causas: la intensidad horaria que maneja cada una de las docentes y en segunda instancia, la constante revisión y comunicación que debe tener con Cibercolegios. Se afirma que estos factores no solo se evidencian en el nivel de preescolar, también en primaria y bachillerato. Finalmente las docentes consideran que para mejorar la efectividad del equipo de trabajo, es importante establecer espacios conjuntos de trabajo con tiempos apropiados, donde se puedan comunicar e interactuar.

De los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se puede inferir que la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales de las docentes del nivel de Preescolar para realizar actividades en equipo, se debe a que la intensidad horaria es bastante alta y las actividades de acompañamiento a padres a través de Cibercolegios demanda mucho de tiempo, aún después de su jornada laboral.

Como insumo final en la recolección de información , las Directivas de la Institución Educativa de manera cordial compartieron los resultados obtenidos de las Pruebas Lexium, dirigidas por el Sistema Internacional Uno, modelo perteneciente a la European Foundation for Quality Managment (En adelante EFQM), proceso administrado por Santillana Formación, quién otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso de acreditación de acuerdo a la Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007, modificada mediante Resolución 6546 del 28 de julio de 2010, para ajustar los niveles a los que actualmente aplica la organización EFQM en Bruselas (Ministerio de Educación Nacional,2007). Esto concebido con el objetivo de ofrecer a la institución una solución que responda a las demandas de la sociedad actual

trabajando e integrando las diferentes áreas (matemáticas, español, ciencias naturales y ciencias sociales) mediante el uso de la tecnología (Sistema Uno Internacional Colombia, 2011).

Las Pruebas Lexium (en adelante DPPA perfil y potencial de aprendizaje) son pruebas normalizadas y estandarizadas, que permiten medir habilidades intelectuales, emocionales, meta cognitivas y de comprensión y velocidad lectora. Han sido diseñadas para realizar una evaluación objetiva del individuo que permite visualizar el grado de habilidades que posee (Lexiumonline, 2013).

*Tabla 1. Habilidades Intrapersonales*

NUMERO	DOCENTE	VALOR PERCENTIL
14	DOCENTE 1	60
23	DOCENTE 2	80
22	DOCENTE 3	70
4	DOCENTE 4	63

Las pruebas permiten en relación a las habilidades intrapersonales de las docentes de Preescolar que se muestran hábiles para relacionarse entre ellas, la escala oscila entre 60 y 80 y DPPA ha determinado que de 60 a 100 son habilidades altas, de 40 a 60 son habilidades promedio y de 0 a 40 son habilidades bajas, comparadas contra personas del mismo grado escolar.

*Tabla 2. Habilidades Interpersonales*

<b>NUMERO</b>	<b>DOCENTE</b>	<b>VALOR PERCENTIL</b>
14	DOCENTE 1	63
23	DOCENTE 2	100
22	DOCENTE 3	63
4	DOCENTE 4	80

En habilidades Interpersonales, las docentes obtuvieron resultados que oscilan entre 63 y 100, lo cual evidencia que como equipo de trabajo, se les facilita relacionarse con los demás.

*Tabla 3. Habilidades para la Vida*

<b>NUMERO</b>	<b>DOCENTE</b>	<b>VALOR PERCENTIL</b>
14	DOCENTE 1	74
23	DOCENTE 2	88
22	DOCENTE 3	74
4	DOCENTE 4	80

En habilidades para la vida: motivación, compromiso, administración del tiempo, toma de decisiones y liderazgo, los percentiles que obtuvieron las docentes se encuentra comprendidos entre 70 y 90, lo que permite afirmar que cada una de ellas ha desarrollado, fortalecido y enriquecido dichas habilidades.



*Tabla 4. Estilos de Comunicación Interpersonal*

NUMERO	DOCENTE	VALOR PERCENTIL	
		AGRESIÓN	TIMIDEZ
14	DOCENTE 1	20	40
23	DOCENTE 2	30	20
22	DOCENTE 3	20	30
4	DOCENTE 4	20	30

Frente a los estilos de comunicación interpersonal a nivel de agresión y timidez, los resultados que obtuvieron las docentes oscilan entre 20 y 40, por lo que se puede inferir, que las maestras se comunican de manera clara, amable, respetuosa y espontánea con sus demás compañeros, sin mostrar agresión y controlando su timidez.

*Tabla 5. Preferencias de Interacción en Equipo*

NUMERO	DOCENTE	VALOR PERCENTIL
14	DOCENTE 1	100
23	DOCENTE 2	100
22	DOCENTE 3	90
4	DOCENTE 4	80

Para finalizar el análisis de las Pruebas Lexium aplicadas a las docentes, es relevante para la investigación dos categorías, la primera es la categoría de mapas de preferencias de aprendizaje; que comprende las preferencias de interacción en equipo, en el cual las docentes mostraron

facilidad en la habilidad de trabajar en equipo, habilidad en la que los percentiles oscilan entre 80 y 100.

*Tabla 6. Habilidades de Planeación*

<b>NUMERO</b>	<b>DOCENTE</b>	<b>VALOR PERCENTIL</b>
14	DOCENTE 1	39
23	DOCENTE 2	44
22	DOCENTE 3	28
4	DOCENTE 4	28

La segunda es la planeación que está en la categoría de habilidades intelectuales. En esta área, las mayoría de las docentes de Preescolar mostraron un desempeño bajo, con resultados que se encuentran entre los 25 y 45 percentiles. Vale la pena anotar que al interior de un equipo de trabajo es indispensable poseer habilidades de planeación, para obtener resultados más efectivos.

Estas pruebas aplicadas a cada una de las docentes, permitieron determinar sus habilidades y conocimientos y crear así planes de crecimiento personal para mejorar las deficiencias encontradas.

### 3.7 Plan de Acción

A partir del diagnóstico obtenido de cada uno de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, se propone el plan de acción, el cual contiene estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del Nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. De acuerdo a los resultados, el factor que mayor incidencia negativa entre las docentes y su trabajo en equipo es el manejo tiempos, tanto para desarrollar sus funciones, como para hacer el acompañamiento a estudiantes y el trabajo de planeación de clases y actividades con sus pares académicos razón por la cual se propone establecer estrategias, para aprender a administrar el tiempo para las actividades propias de su cargo de manera efectiva beneficiando intrínsecamente al equipo.

De igual forma se deben generar estrategias para fortalecer la comunicación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, tales como, dinámicas de grupo e individuales que ayuden a interrelacionarse, recibir y brindar ayuda de otra persona y confiar en el prójimo.

Para realizar estas estrategias, es necesario usar los espacios que la institución tiene organizados administrativamente como los son las sesiones de planeación y organización de las clases, reuniones de evaluación de la convivencia y de rendimiento académico, reuniones de planeación de actividades de los proyectos institucionales y las jornadas pedagógicas. De estas reuniones debe quedar siempre un acta donde se estipulen los acuerdos y compromisos a los que el equipo llegó y evaluar periódicamente el cumplimiento de dichos acuerdos con el grupo, como medio para garantizar que las estrategias sugeridas generen cambios y conciencia del valor

colectivo de las acciones a desarrollar. A continuación se describen las estrategias que se entregarán a las Directivas de la Institución para que sean implementadas por ellas mismas:

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Diagnóstico para determinar factores que inciden en el trabajo en equipo	Diagnosticar los factores que inciden en el trabajo de equipo de las docentes.	Entrevistas e instrumentos de recolección de información	Investigadora
	Determinar las causas de la problemática diagnosticada	Grupo Focal	Investigadora
	Hacer entrega de toda la Información para que el equipo de trabajo de las docentes del nivel de preescolar funcione efectivamente.	Entrega formal a la Institución Educativa, de las estrategias generadas para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar.	Investigadora
	Generar un clima agradable para que las docentes logren un trabajo en equipo efectivo.	Realizar una reunión quincenal de retroalimentación con los directivos y docentes donde se traten y solucionen las novedades de aspectos laborales.	
Determinar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.	Definir claramente los tiempos para revisar periódicamente el desempeño del equipo.	Cronograma de Reuniones	Equipo Directivo Institución Educativa
	Propiciar al interior del equipo la solución de problemas.	Reunión entre la Coordinadora y la(s) docente(s) cuando así se requiera para de forma rápida y oportuna tratar las problemáticas presentadas.	

---

Determinar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.	Asignar roles a cada una de los docentes para lograr una mayor comunicación y coordinación dentro del trabajo de equipo.	Reunión formal semanal del equipo de trabajo donde se asignen y cumplan los roles del equipo, para que esta sea efectiva.	Equipo Directivo Institución Educativa
	Desarrollar dinámicas de grupo e individuales.	Desarrollar una actividad lúdica semanal con las docentes, que incentive el trabajo en equipo.	

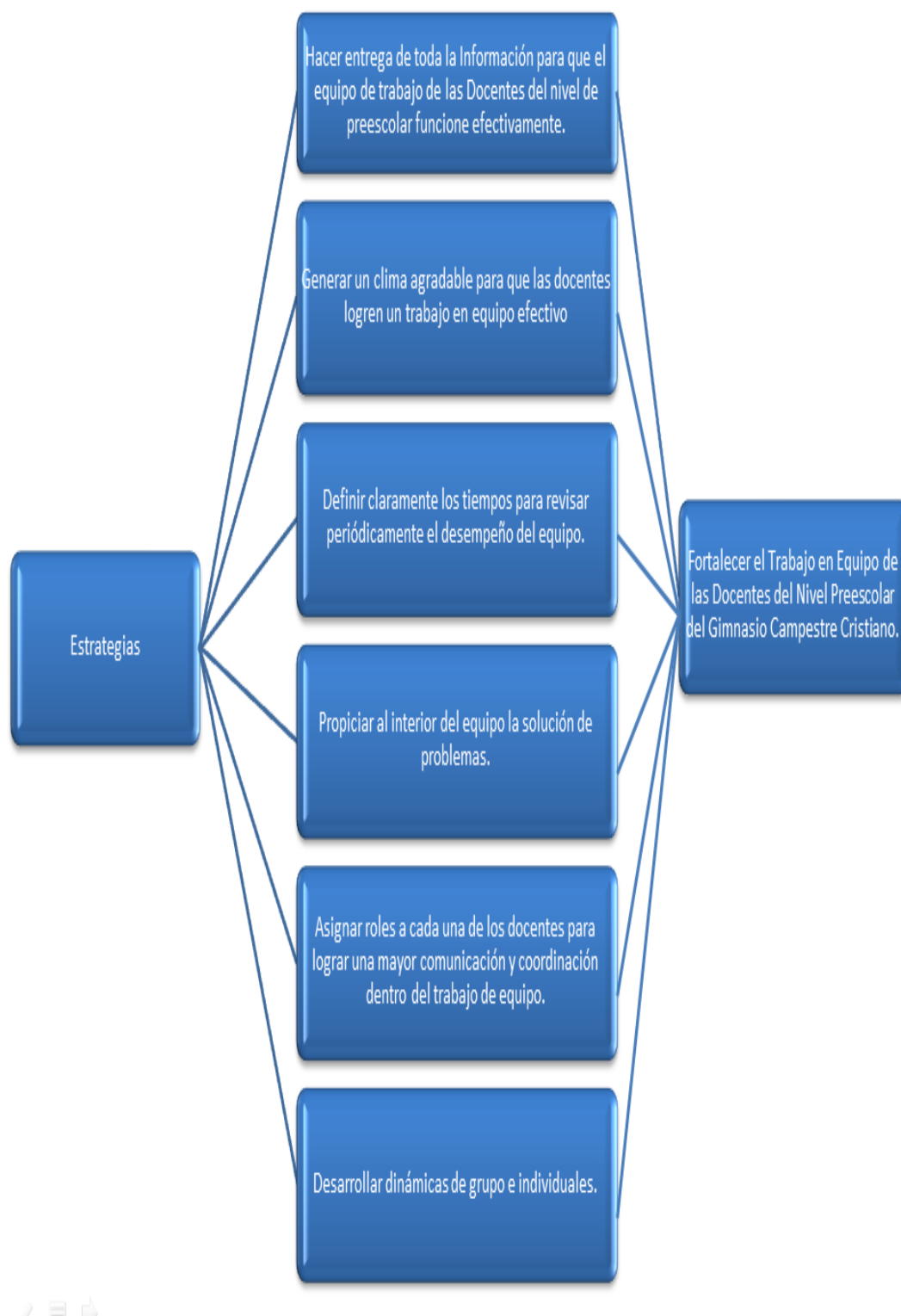
---

La investigadora al hacer entrega de toda la información a la Institución Educativa busca que el nivel de preescolar funcione efectivamente, que los Directivos Docentes tengan la información requerida por el equipo de docentes, para que esta siempre sea segura y útil y reúna condiciones de efectividad, eficacia y eficiencia. De esta forma se logra facilitar la comunicación entre los miembros del equipo, permitiendo que compartan dicha información de manera fluida y directa y puedan establecer sus objetivos con claridad. Frente a las actividades que estarán a cargo del Equipo Directivo de la Institución Educativa se encuentran las siguientes:

- Al generar un clima agradable para que las docentes logren un trabajo en equipo efectivo, se pretende que cada una cuente con un lugar de trabajo cómodo, sin interferencias, contando con los elementos necesarios para desarrollar el mismo, donde puedan compartir los avances tanto individuales como grupales, por lo que es indispensable que el Directivo Docente establezca un medio para exponerlos y así estimular la propagación, interacción y retroalimentación grupal, expresando la satisfacción del equipo por los éxitos obtenidos.
- Para revisar periódicamente los avances y el desempeño del trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar, es necesario definir claramente los plazos para planear y realizar cada tarea, razón por la cual el Directivo Docente debe recordarles a tiempo los

días de reunión y las fechas de término de los plazos, al igual que debe lograr un consenso con las docentes para llegar a un acuerdo y definir los días y las horas en que se van a llevar a cabo las reuniones, cumpliendo a cabalidad con estas.

- El Directivo Docente debe generar al interior del equipo la claridad sobre la solución de problemas, comenzando con la interacción de las personas que viven la situación, para así buscar diferentes alternativas que den respuesta al suceso que se está presentando o por el contrario, establecer el conducto regular que deben seguir las docentes en caso de que no se pueda solucionar de primera mano.
- El Directivo Docente debe asignar claramente responsabilidades a cada una de las docentes, al interior del equipo, para garantizar el alcance de sus tareas asignadas, las cuales se han desarrollado de manera coordinada. Estos roles pueden ser redefinidos al interior del grupo cuando así se estime conveniente, para adaptarse a cambios o nuevos procesos de la Institución.
- El Directivo Docente debe dirigir dinámicas de grupo e individuales que concienticen a las docentes sobre las ventajas de trabajar en equipo en pro de mejorar el ambiente de trabajo, logrando mejores resultados de manera colectiva que individual, obteniendo un reconocimiento mayor de las tareas efectuadas y de esta manera afectar positivamente el clima laboral.



*Figura 6. Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo propuestas por la Investigadora*

#### **4. Ejecución e intervención**

El proyecto de investigación se inicia desde el primer ciclo de la especialización, donde se plantea la situación problémica sobre la que se quiere indagar. Para la apertura de dicha investigación se realiza en un primer momento un diagnóstico para evaluar de forma inicial el trabajo en equipo de las docentes del nivel preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, mediante una entrevista exploratoria con la Coordinadora Académica, quien destacó que contaba con un equipo de trabajo efectivo, sin embargo afirmó que el trabajo de las docentes se afecta por la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales al ejercer el rol como docentes y directoras de grupo y permanecer la mayor parte del tiempo con su grupo de estudiantes.

De igual forma la Coordinadora sugirió que era importante conocer la opinión de las docentes, para saber si ellas coincidían en falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales, como los factores más relevantes para que su trabajo en equipo no fuera eficaz, por lo que propuso la aplicación de la encuesta exploratoria tomando la población de las cinco (5) docentes que conforman el nivel de Preescolar (Ver anexo N° 1), para luego efectuar el respectivo análisis gráfico y descriptivo de dicha encuesta.

Para seguir con la recolección de la información, se aplica un segundo instrumento como la realización de un grupo focal (Ver anexo N° 2), con el fin de generar una discusión sobre los posibles factores que están incidiendo en el trabajo en equipo. Al interior del grupo focal se discutieron diferentes aspectos tales como el clima laboral, la frecuencia con que trabajan en



equipo, su participación en las decisiones que afectan el nivel de Preescolar, entre otros, los cuales sirvieron para profundizar y ratificar los resultados obtenidos del primer instrumento utilizado.



*Figura 7. Grupo Docente Colegio Campestre Cristiano*

Como insumo final en la recolección de información, las Directivas de la Institución Educativa de manera cordial compartieron los resultados obtenidos de las Pruebas Lexium, dirigidas por el Sistema Internacional Uno, modelo perteneciente a la European Foundation for Quality Managment (En adelante EFQM), cuyas pruebas se encuentran normalizadas y estandarizadas, para medir habilidades intelectuales, emocionales, meta cognitivas y de comprensión y velocidad lectora, diseñadas para realizar una evaluación objetiva del individuo que permite visualizar el grado de habilidades que posee.

A partir de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos utilizados para la recolección de la información, se precisa detalladamente la situación problémica del equipo de trabajo de las docentes y por consiguiente se enuncian las estrategias que buscan fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, las cuales responden a la pregunta planteada inicialmente y quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura.

Por esta razón, las Directivas del Gimnasio Campestre Cristiano deberán llevar a cabo las estrategias que fortalecerán el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar. Una vez implementada cada estrategia, se deben generar espacios de retroalimentación a cargo del Docente Directivo, de tal forma que se establezcan momentos de reflexión, donde en compañía de las docentes de preescolar se identifiquen los logros, resultados y cambios del equipo de trabajo, así como el mejoramiento observado durante la implementación de la estrategia. Es importante analizar los resultados esperados versus los obtenidos y de esta manera lograr un continuo proceso de mejoramiento en pro de fortalecer el trabajo en equipo.

## 5. Proyecciones

El plan de mejoramiento que deberá llevar a cabo la institución educativa servirá para fortalecer a través de las estrategias implementadas, el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar. La investigadora hará entrega de las estrategias propuestas buscan que el equipo de trabajo docente funcione efectivamente, razón por la cual el implementar estas estrategias será responsabilidad del Equipo Directivo de la Institución en los espacios que establezcan para su ejecución.

Las estrategias propuestas, deben propender por consolidar canales de información formales y de fácil divulgación a los docentes, con un ambiente de trabajo acorde a los estándares educativos actuales, con espacios laborales para evaluar el desarrollo del trabajo en equipo, con un proceso claro como Institución para la resolución de problemas y con el dinamismo necesario para generar actividades lúdicas y formales que incentiven y promuevan el trabajo en equipo y generen la cultura institucional requerida para que produzca los frutos deseados.

Este plan será un conjunto de acciones integradas para conformar equipos de trabajo efectivos. Para esto, cada docente deberá asumir su rol y responsabilidad dentro del equipo y de esta manera después de forma grupal analizar las situaciones presentadas durante la implementación de las estrategias y los resultados de las evaluaciones de las mismas. Con esto cada docente, generará un mayor valor a su trabajo, pues no solo se destacará por su trabajo individual, sino por lograr adherirse a un esfuerzo mancomunado y exitoso, que solo puede dar el trabajar en equipo de manera efectiva.

## 6. Conclusiones

Como resultado de los instrumentos aplicados a las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano actualmente, que diagnosticaron los factores que están incidiendo en su equipo de trabajo, se logró concluir que las docentes se les dificulta trabajar en equipo de manera efectiva por la falta de tiempo, de comunicación y de establecer buenas relaciones interpersonales, en razón a que su intensidad horaria de clases es alta y que realizan adicionalmente actividades de acompañamiento a padres a través de la página Web de Cibercolegios, lo cual demanda tiempo extra de su jornada laboral.

El trabajo en equipo se fortalecerá en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano al implementar las estrategias establecidas en la presente investigación, estas servirán para cambiar las actitudes y habilidades de las docentes y así fortalecer su trabajo en equipo haciendo más efectivo su quehacer pedagógico, actuando de manera conjunta, uniendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, produciendo una sinergia que elevará sus niveles de productividad. De igual forma servirán para concientizar a las Directivas de la Institución, sobre la necesidad de fomentar y fortalecer el trabajo en equipo en todo el cuerpo docente, con el fin de lograr una mayor efectividad en sus resultados.

Con base en el análisis efectuado y realizada la investigación teórica respectiva, el investigador enunció seis estrategias que buscan fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, a través de la unificación de esfuerzos institucionales que generen una cultura institucional, con espacios de tiempo suficientes para

evaluar, complementar y reforzar el trabajo en equipo, todo esto buscando mejorarlo día a día, de tal forma que sea efectivo y genere un valor agregado a la Institución Educativa.

Es gratificante a través del proceso de esta investigación, aportar elementos de solución a la situación que se presenta al interior del equipo de las docentes del nivel de Preescolar, al brindarle a la Institución Educativa estrategias que fortalecerán el trabajo en equipo no solo en el nivel Preescolar, sino que podrán ser utilizadas a futuro para fortalecer el trabajo de equipo de los docentes de los diferentes niveles del Gimnasio Campestre Cristiano.

La motivación en el trabajo, para las docentes del Gimnasio Campestre Cristiano debe concebirse como un proceso mediante el cual se reactiva y se promueve constantemente su conducta como grupo, con el fin de lograr objetivos, que faciliten el trabajo en equipo de las Docentes y a la vez permita el logro de las metas organizacionales y por ende de las individuales.

Este trabajo de grado en mi proceso de formación como Gerente Educativa de una Institución me aportó grandes conocimientos en temas administrativos que anteriormente desconocía, haciéndome una Licenciada en Preescolar más integral y con una nueva visión sobre mi proyección profesional, llena de retos y expectativas que espero cumplir en el corto, mediano y largo plazo.

El haber realizado esta especialización facilitó inmensamente la realización de este trabajo, pues me dio las herramientas de conocimiento fundamentales, principalmente en temas administrativos y gerenciales, indispensables para construir el marco teórico y para sustentar las

estrategias propuestas de trabajo en equipo en el nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.

Para mí la importancia del trabajo en equipo en el ejercicio de la Gerencia Educativa es fundamental, toda vez que permite al Gerente liderar de una mejor manera a su grupo, creando sinergia en el mismo, generando una mayor motivación, aumentando el desempeño y la productividad de las docentes, generando un mayor compromiso hacia su trabajo y por ende el cumplimiento de las metas institucionales.

## Bibliografía

- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México. Dirección General de Fomento Editorial 2 Norte 1404.
- Ander - Egg, E. (2007). *El Trabajo en equipo*. México, Editorial Progreso S.A.
- Anónimo. Artículo online Lección 27, La Comunicación. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>
- Anónimo. Artículo online Características de un Líder. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm)
- Anónimo. Artículos sobre trabajo en equipo. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <http://www.eltrabajoenequipo.com/articulos/motivacion-trabajo-en-equipo.htm>
- Anónimo. Formación por Competencias *Universidad de Cádiz*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en [http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147:tra](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra)
- Anónimo. (2008). Universia Perú. *Red de Universidades*, Red de Oportunidades. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2008/08/29/727778/mejorando-clima-laboral.html>
- Barcella, M. La efectividad del trabajo en equipo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <http://melinabarcella.wordpress.com/2009/09/15/la-efectividad-del-trabajo-en-equipo/>
- Baldivieso, I. Conformación y desarrollo de equipos de trabajo en proyectos de corto plazo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en [http://cvb.ehu.es/open\\_course\\_ware/castellano/social\\_juri/groupware/equipos\\_de\\_trabajo.pdf](http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/groupware/equipos_de_trabajo.pdf)
- Bolaños, R. (2012). *Artículo de pyme pequeña y mediana empresa sobre trabajo en equipo*. México.
- Castellano, Álvarez & Fernández. La efectividad en los equipos de trabajo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/efectividad-en-los-equipos-de-trabajo-a.pdf>
- Cárdenas, M., & Valderrama. C. (2005). *Trabajo de Grado "Human Care: Un Plan de Mejoramiento para Potencializar el Talento Humano del Colegio Calatrava"*. Chía Colombia. Universidad de la Sabana.

- Covey, S. (1992). *Primero, lo primero vivir; amar; aprender; dejar un legado*. España, Editorial Paidós Ibérica S.A.
- De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México. Editorial Trillas.
- Dubs, R. (2002). *El proyecto factible: una modalidad de investigación Sapiens*. Revista Universitaria de Investigación. Volumen 3, número 2. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Espinosa, A. (2010). *Ser para Liderar*. Editorial Relidera.
- Fuente, R. (1998). *El trabajo en equipo en los centros educativos: Los problemas de los grupos docentes*. Revista Gallego Portuguesa de Psicología y Educación #2 Volumen 2
- Furguerle, J., & Graterol, C. (2010). *Habilidades Sociales para el fortalecimiento del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Educativas*. Chile. Revista Electrónica Facultad de Ingeniera Volumen 4 Edición No 2 Universidad Viña del Mar.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile. McGraw-Hill Interamericana.
- Goldhaber, G. (1986) *Comunicación Organizacional*, México. Editorial Diana, Segunda edición.
- Hofstadt, C. (2005). *El libro de las Habilidades en Comunicación*. (Segunda edición). España. Edición Díaz de Santos.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. (Tercera edición.). Caracas. Fundación Sypal.
- López, M. La Comunicación en las Organizaciones. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/>
- López, M. (2005). Hacer del centro un entorno cooperativo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <http://www.concejoeducativo.org/alternat/coop-clave.htm>
- Martínez, A., Gutiérrez, C., & Cardona, E. (2012). *Trabajo de Grado “Articulación de la Gestión Educativa en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo”*. Manizales Colombia. Universidad Católica de Manizales.
- Martínez, M. (2012). *Administración y Planificación del Tiempo: La gestión empresarial*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Malow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.



- Mora, J., Bayona, A., & Torrado, J. (2012). *Trabajo de Grado “Bienestar Laboral”*. Ocaña Santander. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Morales, N. (2000) *Equipos autodirigidos en Acción*. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A, 56.
- Orbegozo, J.(1995). *Doce propuestas educativas para Venezuela*. Caracas. Fondo de Publicaciones UCAB. Fundación Polar.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. España. Editorial ESIC. Sexta Edición.
- Romero, D (2005) Aproximación a la motivación en el trabajo. Venezuela. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <http://trabajomotivacion.blogspot.com/>
- Reza, J. (2005). *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México. Panorama Editorial S.A, p. 15
- Robbins. S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Edición 13ª. Capítulo 10, p. 326 - 329.
- Teixodó, J. (2001). *Trabajar en Equipo en un Centro Educativo*. Universidad de Girona.
- Unesco Ministerio de la Educación de la Nación (1996). *Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Módulo 9. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires)
- Unesco Ministerio de la Educación de la Nación (1996). *Comunicación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Módulo 4. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires)
- Unesco Ministerio de la Educación de la Nación (1996). *Gestión Educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Módulo 2. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires)
- Woolfolk, A. (2006) (en Español). *Psicología Educativa* (Novena edición). México. Pearson Educación.
- Zabaleta, A & Morantes, A. (2010). *Artículos de Administración del Tiempo*. Artículos de Gerencia. España y Colombia.
- Zapata, P. (1995). *Paradigmas en Investigación Educativa*. Colombia. Editorial Universidad de la Salle.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

Apreciadas Docentes:

La siguiente encuesta que se le presenta tiene como objetivo saber la opinión que usted tiene sobre la importancia del trabajo en equipo y los aportes que éste puede brindar para el mejoramiento de los procesos en cada una de las actividades que se realizan en el Gimnasio Campestre Cristiano.

Sus respuestas serán de gran valor, pues permitirán la identificación de estrategias que contribuirán a fortalecer el trabajo en equipo dentro de la Institución.

Muchas gracias.

Cargo \_\_\_\_\_ Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio en la institución \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
2. ¿Qué resultados ha obtenido al trabajar en equipo?
3. Marque con una “X” en la casilla de la respuesta que Usted considere conveniente.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. ¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?					
2. ¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?					
3. ¿Considera usted que entre los miembros de la institución educativa existe una comunicación efectiva que garantice un buen trabajo en equipo?					
4. ¿Considera usted que el trabajo en equipo produce mejores resultados que el trabajo individual?					
5. ¿Considera usted que en la Institución Educativa existe un clima laboral propicio para el trabajo en equipo?					
6. En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica?					
7. ¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo?					
8. Al momento de llevar a cabo una tarea, ¿opta usted por desarrollarla con su equipo de trabajo?					

Enumere de 1 a 4 los siguientes factores que según usted considera afecta el trabajo en equipo dentro del nivel de Preescolar, siendo 1 la de mayor relevancia y 4 la de menor relevancia.

FACTORES	1	2	3	4
Falta de Comunicación				
Manejo del Tiempo				
Relacione Interpersonales				
Liderazgo				

Elaborado por: Diana Jackeline Leiva  
Docente Investigadora

## Anexo 2. Focus Group

**Fecha:** Noviembre 29 de 2013

**Lugar:** Gimnasio Campestre Cristiano

**Actividad:** Grupo Focal

**Tema:** Factores que inciden en el Trabajo en Equipo en las Docentes del nivel de Preescolar

**Propósito del Grupo Focal:** Realizar una discusión con el grupo de docentes sobre los posibles factores que están incidiendo dentro su trabajo en equipo.

**Nombre del moderador:** Diana Jackeline Leiva Melo

**Participantes:** La Coordinadora Académica y las 5 Directoras de Grupo

**Coordinadora Académica:** Sandra Milena Motta

**Directora de Pre – Jardín:** Viviana Mora

**Directora de Jardín A:** Pilar Sotomayor

**Directora de Jardín B:** Nathaly Pinzón

**Directora de Transición A:** Eugenia Soler

**Directora de Transición B:** Tatiana Bernal

Preguntas a desarrollar durante el grupo focal.

1. ¿Cuál es su función habitual en el nivel preescolar?
2. Defina cada una qué es para usted trabajar en equipo
3. ¿Cómo funciona el trabajo en equipo?
4. ¿Para qué utilizan el trabajo en equipo?
5. ¿Con qué frecuencia trabajan en equipo?
6. ¿Quién convoca al trabajo en equipo?
7. ¿Cuáles son los factores que afectan el trabajo en equipo en la institución?
8. ¿Cómo creen ustedes que se podría mejorar su eficacia?
9. ¿De qué forma usted se desempeña como miembro del equipo del nivel preescolar?
10. ¿Cómo describiría su relación con la coordinadora académica? ¿Y con sus compañeras de trabajo?
11. ¿Usted cree que sus opiniones sobre el trabajo son tenidas en cuenta por el resto del equipo?
12. ¿Cree que se generan espacios continuos para desarrollar habilidades en la comunicación e interacciones humanas?
13. ¿Usted cree que existe un buen ambiente de trabajo en el equipo de preescolar?
14. ¿Cuáles serían las causas por las que usted no cuenta con tiempo para trabajar en equipo?

Elaborado por: Diana Jackeline Leiva  
Docente Investigadora

### **Anexo 3. Entrevista**

Se realiza un encuentro con la Coordinadora Académica del nivel de Preescolar para socializar el propósito del proyecto y para conocer la percepción que tiene sobre el trabajo en equipo que desarrollan las docentes del nivel de Preescolar. Se da apertura a la entrevista explicando a la Coordinadora que la intención de dicha investigación es fortalecer el trabajo en equipo de sus docentes, para lo cual se le solicita dar respuesta a las siguientes preguntas:

DJLM: Como percibe el trabajo en equipo de las docentes del nivel Preescolar?

SMM: Las docentes muestran facilidad para trabajar en equipo, lo hacen con responsabilidad y de manera efectiva, más que todo para actividades programadas por la Institución, tales como devocionales, día de la familia, semana cultural, izada de bandera, salidas pedagógicas y expo – proyectos.

DJLM: En qué forma cree que desarrollan su trabajo en equipo las docentes?

SMM: Se reúnen en algunos espacios cortos de tiempo para organizar, planear y asignar funciones, para que sea coordinado y eficaz.

DJLM: Cómo se relacionan y se comunican las docentes?

SMM: Entre ellas se expresan respeto, amor, solidaridad y colaboración. Se comunican de manera clara, expresando sus opiniones y escuchando a las demás.

DJLM: Entre estos factores (Relaciones interpersonales, falta de comunicación, falta de tiempo y liderazgo) cual considera que es el factor que más afecta el trabajo en equipo de las docentes?

SMM: El mayor factor que afecta el trabajo en equipo de las docentes, es la falta de tiempo, debido a la alta intensidad horaria y la constante supervisión que tiene cada una con el grupo de estudiantes a su cargo, lo cual hace que tengan que comunicarse y relacionarse de manera rápida.

Elaborado por: Diana Jackeline Leiva  
Docente Investigadora

## UNIVERSIDAD DE LA SABANA

## ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Educativa
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano
3	AUTORA	Leiva Melo Diana Jackeline
4	AÑO Y MES	2014 - Julio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Ladino Ladino Richard John
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	El objetivo de la presente investigación es diseñar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. Dicha investigación se realizó en dos momentos; en el primero se hizo un diagnóstico de cómo las docentes del nivel de preescolar estaban trabajando en equipo y en el segundo se precisó la situación problemática definida a partir de los resultados obtenidos de los tres instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información, los cuales se analizaron de forma descriptiva.
		Con base en lo anterior, se diseñaron dichas estrategias, dando así respuesta a la pregunta planteada inicialmente, las cuales quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura.
		The objective of this research is to design some strategies that reinforce the preschool teachers' team work from Gimnasio Campestre Cristiano. That research was developed in two moments, on the first one it was made a diagnostic of how the teachers at the preschool were working by teams and in the second one, it was necessary to pin down the problematical situation, it was defined by taking into a count the results gathered from the three instruments used in the data collection. Those instruments were analyzed in a descriptive way.
		Based on the previous information, the suggested strategies were designed, giving with those ones the answer to the question proposed at the beginning; those strategies were proposed in order that the school makes the decision to apply them in the future.
7	PALABRAS CLAVES	Dificultades, Efectividad, Comunicación, Administración del Tiempo, Liderazgo.
		Clue Words: Teams, difficulties, effectiveness, communication, time management
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Educativo, ya que va dirigido a una Institución Educativa y se pretende fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del Gimnasio Campestre Cristiano.
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado, pues se pretende que la Institución Educativa lleve a la práctica cada una de las estrategias que se diseñaron en el proyecto, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo de las docentes. La metodología que se utilizó en el proyecto de investigación es la Investigación Factible, que busca dar solución a un problema, pasando del diagnóstico directamente a la propuesta y el método de estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo, ya que se realizan análisis estadísticos y descripción de cualidades del fenómeno que se está estudiando.

10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Diseñar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>Realizar un diagnóstico para determinar los factores que están incidiendo en el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.</p> <p>Implementar estrategias de aprendizaje que faciliten cambiar las actitudes y habilidades de las docentes y que dificultan su trabajo en equipo.</p>
13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>Como resultado de las técnicas aplicadas a las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano actualmente, que diagnosticaron los factores que están incidiendo en su equipo de trabajo, se logró concluir que las docentes se les dificulta trabajar en equipo de manera efectiva por la falta de tiempo, de comunicación y de establecer buenas relaciones interpersonales, en razón a que su intensidad horaria de clases es alta y que realizan adicionalmente actividades de acompañamiento a padres a través de la página Web de Cibercolegios, lo cual demanda tiempo extra de su jornada laboral.</p> <p>El trabajo en equipo se fortalecerá en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano al implementar las estrategias diseñadas en la presente investigación, estas servirán para cambiar las actitudes y habilidades de las docentes y así fortalecer su trabajo en equipo haciendo más efectivo su quehacer pedagógico, actuando de manera conjunta, uniendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, produciendo una sinergia que elevará sus niveles de productividad. De igual forma servirán para concientizar a las Directivas de la Institución, sobre la necesidad de fomentar y fortalecer el trabajo en equipo en todo el cuerpo docente, con el fin de lograr una mayor efectividad en sus resultados.</p> <p>Con base en el análisis efectuado y realizada la investigación teórica respectiva, el investigador diseñó seis estrategias que buscan fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, a través de la unificación de esfuerzos institucionales que generen una cultura institucional, con espacios de tiempo suficientes para evaluar, complementar y reforzar el trabajo en equipo, todo esto buscando mejorarlo día a día, de tal forma que sea efectivo y genere un valor agregado a la Institución Educativa.</p> <p>Es gratificante a través del proceso de esta investigación, aportar elementos de solución a la situación que se presenta al interior del equipo de las docentes del nivel de Preescolar, al brindarle a la Institución Educativa estrategias que fortalecerán el trabajo en equipo no solo en el nivel Preescolar, sino que podrán ser utilizadas a futuro para fortalecer el trabajo de equipo de los docentes de los diferentes niveles del Gimnasio Campestre Cristiano.</p> <p>La motivación en el trabajo, para las docentes del Gimnasio Campestre Cristiano debe concebirse como un proceso mediante el cual se reactiva y se promueve constantemente su conducta como grupo, con el fin de lograr objetivos, que faciliten el trabajo en equipo de las Docentes y a la vez permita el logro de las metas organizacionales y por ende de las individuales.</p>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	Agüera, R. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. México. Dirección General de Fomento Editorial 2 Norte 1404.
		Ander - Egg, E. (2007). <i>El Trabajo en equipo</i> . México, Editorial Progreso S.A.
		Anónimo. Artículo online Lección 27, La Comunicación. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <a href="http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm">http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm</a>
		Anónimo. Artículo online Características de un Líder. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <a href="http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm">http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm</a>
		Anónimo. Artículos sobre trabajo en equipo. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <a href="http://www.eltrabajonequipo.com/articulos/motivacion-trabajo-en-equipo.htm">http://www.eltrabajonequipo.com/articulos/motivacion-trabajo-en-equipo.htm</a>
		Anónimo. Formación por Competencias Universidad de Cádiz. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <a href="http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=147:tra">http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=147:tra</a>
		Anónimo. (2008). Universia Perú. <i>Red de Universidades</i> , Red de Oportunidades. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <a href="http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2008/08/29/727778/mejorando-clima-laboral.html">http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2008/08/29/727778/mejorando-clima-laboral.html</a>
		Barcella, M. La efectividad del trabajo en equipo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <a href="http://melinabarcella.wordpress.com/2009/09/15/la-efectividad-del-trabajo-en-equipo/">http://melinabarcella.wordpress.com/2009/09/15/la-efectividad-del-trabajo-en-equipo/</a>
		Baldivieso, I. Conformación y desarrollo de equipos de trabajo en proyectos de corto plazo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <a href="http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/groupware/equipos_de_trabajo.pdf">http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/groupware/equipos_de_trabajo.pdf</a>
		Bolaños, R. (2012). <i>Artículo de pyme pequeña y mediana empresa sobre trabajo en equipo</i> . México.
		Castellano, Álvarez & Fernández. La efectividad en los equipos de trabajo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <a href="http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/efectividad-en-los-equipos-de-trabajo-a.pdf">http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/efectividad-en-los-equipos-de-trabajo-a.pdf</a>
		Cárdenas, M., & Valderrama. C. (2005). Trabajo de Grado "Human Care: Un Plan de Mejoramiento para Potencializar el Talento Humano del Colegio Calatrava". Chía Colombia. Universidad de la Sabana.
		Covey, S. (1992). Primero, lo primero vivir; amar; aprender; dejar un legado. España, Editorial Paidós Ibérica S.A.
		De la Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México. Editorial Trillas.
		Dubs, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. Volumen 3, número 2. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
		Espinosa, A. (2010). Ser para Liderar. Editorial Relidera.
		Fuente, R. (1998). El trabajo en equipo en los centros educativos: Los problemas de los grupos docentes. Revista Gallego Portuguesa de Psicología y Educación #2 Volumen 2
		Furguerle, J., & Graterol. C. (2010). Habilidades Sociales para el fortalecimiento del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Educativas. Chile. Revista Electrónica Facultad de Ingeniería Volumen 4 Edición No 2 Universidad Viña del Mar.
		Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile. McGraw-Hill Interamericana.
		Goldhaber, G. (1986) <i>Comunicación Organizacional</i> , México. Editorial Diana, Segunda edición.
		Hofstad, C. (2005). El libro de las Habilidades en Comunicación. (Segunda edición). España. Edición Díaz de Santos.
		Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. (Tercera edición.). Caracas. Fundación Sygal.

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	López, M. La Comunicación en las Organizaciones. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <a href="http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/">http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/</a>
		López, M. (2005). Hacer del centro un entorno cooperativo. Recuperado el 05 de Febrero de 2014, en <a href="http://www.concejoeducativo.org/alternat/coop-clave.htm">http://www.concejoeducativo.org/alternat/coop-clave.htm</a>
		Martínez, A., Gutiérrez, C., & Cardona. E. (2012). Trabajo de Grado "Articulación de la Gestión Educativa en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo". Manizales Colombia. Universidad Católica de Manizales.
		Martínez, M. (2012). Administración y Planificación del Tiempo: La gestión empresarial. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
		Malow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
		Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.
		Mora, J., Bayona, A., & Torrado. J. (2012). Trabajo de Grado "Bienestar Laboral". Ocaña Santander. Universidad Francisco de Paula Santander.
		Morales, N. (2000) Equipos autodirigidos en Acción. Venezuela, Mérida: Ediciones Rogya C.A, 56.
		Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. España. Editorial ESIC. Sexta Edición.
		Romero, D (2005) Aproximación a la motivación en el trabajo. Venezuela. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, en <a href="http://trabajomotivacion.blogspot.com/">http://trabajomotivacion.blogspot.com/</a>
		Reza, J. (2005). Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos. México. Panorama Editorial S.A, p. 15
		Robbins. S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Edición 13ª. Capítulo 10, p. 326 - 329.
		Teixodó, J. (2001). Trabajar en Equipo en un Centro Educativo. Universidad de Girona.
		Unesco Ministerio de la Educación de la Nación (1996). <i>Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa</i> . Módulo 9. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires)
		Unesco Ministerio de la Educación de la Nación (1996). Comunicación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 4. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires)
		Unesco Ministerio de la Educación de la Nación (1996). Gestión Educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE Buenos Aires)
		Woolfolk, A. (2006) (en Español). Psicología Educativa (Novena edición). México. Pearson Educación.
		Zabaleta, A & Morantes, A. (2010). Artículos de Administración del Tiempo. Artículos de Gerencia. España y Colombia.
		Zapata, P. (1995). <i>Paradigmas en Investigación Educativa</i> . Colombia. Editorial Universidad de la Salle.